Analisis Strategi Ekspansi PT Adaro Energy Tbk Pada Negara India

Golan Hasan¹, Indah Novitasari², Melisa Putri Pane³, & Meirita Sita Dewi⁴

Manajemen, Universitas Internasional Batam Perguruan Tinggi

DOI: <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1760>

Abstrak

Listrik merupakan sumber energi yang dibutuhkan manusia saat ini. Sebagian besar energi listrik yang diproduksi di dunia berasal dari bahan bakar batu bara sebanyak 36,7 persen. Menurut *Internasional Energy Agency*, India memiliki cadangan batubara terbukti terbesar kelima di dunia, dengan total sekitar 106 miliar ton pada 2019, hanya di bawah 10 persen dari total global. Batubara adalah sumber utama pembangkit listrik di India, menyumbang sekitar dua pertiga dari pasokan domestik. Jumlah produksi batu bara di India pada 2020 sebanyak 760 juta ton. Negara ini merupakan importir dan konsumen batubara terbesar kedua di dunia pada 2019, setelah China. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi ekspansi PT Adaro Energy Tbk pada negara India. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif kualitatif. Penelitian ini membahas (*Political and Legal environment*) baik di *home country* maupun *host country* yang dapat menghambat dan mendukung laju perusahaan dalam melakukan ekspansi ke pasar Internasional. Serta strategi yang digunakan untuk masuk pasar yang paling tepat (*Global market entry strategies*). Pada intinya, keterampilan ini membantu orang berkomunikasi dan berkolaborasi, mengembangkan dan berbagi konten digital, dan memecahkan masalah di dunia kerja di mana saja.

Kata Kunci: Ekspansi, Batu bara, *Political and Legal Environment*

Abstract

Electricity is a source of energy that humans need today. Most of the electrical energy produced in the world comes from coal as much as 36.7 percent. According to the International Energy Agency, India has the fifth largest proven coal reserves in the world, totaling around 106 billion tonnes in 2019, just under 10 percent of the global total. Coal is the main source of electricity generation in India, accounting for about two-thirds of the domestic supply. The total coal production in India in 2020 is 760 million tons. The country was the world's second largest importer and consumer of coal in 2019, after China. This study aims to analyze the expansion strategy of PT Adaro Energy Tbk in India. The analytical method used in this research is descriptive qualitative analysis method. This study discusses the (*Political and Legal environment*) both in the home country and the host country that can hinder and support the company's pace in expanding into the international market. As well as the strategies used to enter the most appropriate market (*Global market entry strategies*). At their core, these skills help people communicate and collaborate, develop and share digital content, and solve problems in the workplace anywhere.

Keywords: Expansion, Coal, *Political and Legal Environment*

Copyright (c) 2022 Golan Hasan

✉ Corresponding author :

Email Address : golan.hasan@uib.ac.id

PENDAHULUAN

Listrik merupakan sumber energi yang dibutuhkan manusia saat ini. Menurut data statista, jumlah konsumsi listrik di seluruh dunia mencapai 23.845 terawatt-hours pada 2019. Berdasarkan data dari *Internasional Energy Agency*, sebagian besar energi listrik yang diproduksi di dunia berasal dari bahan bakar batu bara sebanyak 36,7 persen. Jumlah produksi batubara di dunia pada 2020 adalah 7.575 juta ton. Salah satu negara dengan cadangan batubara terbesar di dunia adalah India. Menurut *Internasional Energy Agency*, India memiliki cadangan batubara terbukti terbesar kelima di dunia, dengan total sekitar 106 miliar ton pada 2019, hanya di bawah 10 persen dari total global. Jharkhand, Odisha dan Chhattisgarh di timur negara itu adalah negara bagian yang mengandung deposit batubara terbesar. Batubara adalah sumber utama pembangkit listrik di India, menyumbang sekitar dua pertiga dari pasokan domestik. Jumlah produksi batu bara di India pada 2020 sebanyak 760 juta ton. Negara ini merupakan importir dan konsumen batubara terbesar kedua di dunia pada 2019, setelah China. Menurut data dari Ceicdata, jumlah konsumsi energi listrik di India sebanyak 1.227 terawatt-hour pada 2021, ini menjadi India sebagai negara dengan konsumsi energi listrik terbesar di dunia setelah China dan Amerika Serikat. Sektor industri adalah sektor yang paling banyak mengonsumsi energi listrik. Menurut data dari statista, sektor industri mengonsumsi 41 persen energi listrik di India, lalu diikuti oleh sektor domestik sebanyak 25 persen, pertanian sebanyak 18 persen, komersial sebanyak 8 persen, transportasi dan kereta sebanyak 1 persen, serta lain-lainnya sebanyak 6 persen. Pada tahun 2020, pemerintah India mengumumkan rencana untuk membuka cadangan batubara negara itu untuk pengembangan sektor swasta, dalam upaya untuk meningkatkan produksi dalam negeri dan mengurangi ketergantungan pada impor asing. Sekitar 40 tambang batubara akan dilelang untuk pengembangan.

PT Adaro Energy Tbk adalah perusahaan energi yang terintegrasi secara vertikal di Indonesia dengan bisnis di sektor batubara, energi, utilitas dan infrastruktur pendukung. PT Adaro Energy Tbk didirikan pada 26 Agustus 2004. Berdasarkan kepemilikannya, PT Adaro Energy Tbk dimiliki oleh PT Adaro Strategic Investment dengan kepemilikan saham sebanyak 43,91 persen, Garibaldi Thohir dengan kepemilikan saham 6,18 persen, pemegang saham kunci dengan kepemilikan saham sebanyak 13,74 persen, dan publik sebanyak 36,17 persen. Adaro Energy memiliki model bisnis terintegrasi yang terdiri dari delapan pilar: Adaro Mining, Adaro Services, Adaro Logistics, Adaro Power, Adaro Land, Adaro Water, Adaro Capital dan Adaro Foundation. Lokasi utama tambang Adaro Energy terletak di Kalimantan Selatan, tempat ditambangnya Envirocoal, batu bara termal dengan kadar polutan yang rendah. Adaro Energy juga memiliki aset batu bara metalurgi yang beragam mulai dari batu bara kokas semi lunak sampai batu bara kokas keras premium. Walaupun batu bara tetap merupakan DNA perusahaan, Adaro Energy terus mengembangkan bisnis non batu bara untuk mendapatkan dasar penghasilan yang lebih stabil dan mengimbangi volatilitas sektor batu bara. Portofolio yang dimiliki oleh PT Adaro Energy Tbk membentang dari batu bara termal sub-bituminus untuk pembangkit listrik sampai batubara kokas keras premium, yang merupakan komponen penting yang tak dapat digantikan pada proses produksi baja. Dalam sektor pertambangan, pada akhirnya, yang terpenting adalah cadangan dan sumber daya.

Cadangan merupakan salah satu kekuatan perusahaan batubara. Selama bertahun-tahun, PT Adaro Energy Tbk telah mengembangkan sumber daya batubara menjadi 8,1 miliar ton dan cadangan batubara menjadi 1,4 miliar ton (tidak disesuaikan terhadap ekuitas). Industri utama PT Adaro Energy, batu bara, bersifat volatil dan siklikal. Salah satu keunggulan saing yang membedakan PT Adaro Energi dari para pesaing adalah model bisnis yang terdiversifikasi. Perubahan yang terus terjadi pada lingkungan bisnis dan kancah persaingan mendorong kami untuk tidak mudah berpuas diri, melainkan terus beradaptasi dan berinovasi. PT Adaro Energy Tbk memiliki rencana ekspansi ke negara India dengan metode *Foreign Direct Investment* (Penanaman Investasi Asing Langsung atau yang lebih

dikenal Penanaman Modal Asing) dan ekspor. Dalam melancarkan rencana ekspansi ke India PT Adaro Energy Tbk akan membuka anak perusahaan yang berbasis di India dengan kegiatan utama menambang batu bara. Selain itu, PT Adaro Energy Tbk juga melakukan ekspor batubara dari Indonesia ke India.

Komunikasi Pemasaran

Pengertian Strategi

Strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai "Suatu arah umum yang ditetapkan untuk perusahaan dan berbagai komponennya untuk mencapai keadaan yang diinginkan di masa depan. Strategi dihasilkan dari proses perencanaan strategis yang terperinci. Strategi adalah semua tentang mengintegrasikan kegiatan organisasi dan memanfaatkan dan mengalokasikan sumber daya yang langka dalam lingkungan organisasi untuk memenuhi tujuan saat ini. Saat merencanakan strategi, penting untuk mempertimbangkan bahwa keputusan tidak diambil dalam ruang hampa dan bahwa tindakan apa pun yang diambil oleh perusahaan kemungkinan besar akan dipenuhi oleh reaksi dari mereka yang terpengaruh, pesaing, pelanggan, karyawan, atau pemasok.

Pengertian Komunikasi Pemasaran

Komunikasi adalah tindakan memberi, menerima, dan berbagi informasi dengan kata lain, berbicara atau menulis, dan mendengarkan atau membaca. Komunikator yang baik mendengarkan dengan seksama, berbicara atau menulis dengan jelas, dan menghargai pendapat yang berbeda. Ketika orang berkomunikasi satu sama lain, mereka bertukar berbagai bentuk makna, seperti ide dan informasi, melalui sistem simbol yang sama. Komunikasi tipikal dapat mencakup menulis di buku harian, menonton televisi, berbicara dengan teman, dan berbicara di telepon. Diperkirakan bahwa orang menghabiskan lebih banyak waktu untuk berkomunikasi daripada yang mereka habiskan untuk aktivitas kompleks lainnya dalam hidup. Komunikasi manusia terjadi pada banyak tingkatan, dari pertukaran antar pribadi dan kelompok kecil yang paling sederhana di 5 antara teman-teman hingga komunikasi massa, seperti yang dialami dalam pidato publik, majalah, atau siaran berita. Demikian pula, sering dikatakan bahwa perangkat elektronik berkomunikasi satu sama lain. Semua komunikasi tersebut terjadi karena partisipan dalam proses tersebut berbagi pemahaman tentang simbol-simbol tertentu dan menukarnya dengan cara yang sistematis atau teratur.

Strategi Pemasaran

Problem Solving

Problem solving (pemecahan masalah) adalah tindakan mendefinisikan masalah; menentukan penyebab masalah; mengidentifikasi, memprioritaskan, dan memilih alternatif untuk solusi; dan menerapkan solusi (Ogedengbe, 2021).

Critical Thinking

Critical Thiking (berpikir kritis) adalah proses disiplin intelektual untuk secara aktif dan terampil mengkonseptualisasikan, menerapkan, menganalisis, mensintesis, dan/atau mengevaluasi informasi yang dikumpulkan dari, atau dihasilkan oleh, pengamatan, pengalaman, refleksi, penalaran, atau komunikasi, sebagai panduan untuk keyakinan dan tindakan. Dalam bentuknya yang patut dicontoh, ini didasarkan pada nilai-nilai intelektual universal yang melampaui pembagian materi pelajaran: kejelasan, akurasi, presisi, konsistensi, relevansi, bukti yang masuk akal, alasan yang baik, kedalaman, keluasan, dan keadilan. Ini memerlukan pemeriksaan struktur atau elemen pemikiran yang tersirat dalam semua penalaran: tujuan, masalah, atau pertanyaan pada masalah; asumsi; konsep; landasan empiris; penalaran yang mengarah pada kesimpulan; implikasi dan konsekuensi; keberatan

dari sudut pandang alternatif; dan kerangka acuan. Berpikir kritis dalam menanggapi materi pelajaran, masalah, dan tujuan yang bervariasi tergabung dalam keluarga mode berpikir yang terjal, di antaranya: pemikiran ilmiah, pemikiran matematis, pemikiran historis, pemikiran antropologis, pemikiran 6 ekonomi, pemikiran moral, dan pemikiran filosofis (Ogedengbe, 2021).

Creative and Intuition

Intuisi kreatif adalah kemampuan untuk dengan cepat mengidentifikasi ide-ide kreatif yang berharga atau berguna tanpa pemikiran sadar. Seperti halnya semua intuisi, itu seketika tanpa pemahaman sadar tentang bagaimana pikiran menciptakan ide. Seorang kreatif yang sukses bergantung pada intuisi mereka sama seperti keahlian mereka, menggunakan strategi dan intuisi dalam ukuran yang sama. Mereka memercayai dan mengikuti firasat batin dan firasat yang mengatakan kepada mereka untuk membatalkan proyek jika tidak lagi terasa benar, atau bertahan dengan proyek yang menghadirkan banyak tantangan atau kesulitan karena mereka tahu itu akan berhasil (Ogedengbe, 2021).

Logical Thinking

Logical Thinking (berpikir logis) adalah tindakan menganalisis situasi dan menghasilkan solusi yang masuk akal. Mirip dengan berpikir kritis, berpikir logis membutuhkan penggunaan keterampilan penalaran untuk mempelajari masalah secara objektif, yang akan memungkinkan untuk membuat kesimpulan rasional tentang bagaimana untuk melanjutkan. Ketika menggunakan fakta yang tersedia untuk mengatasi masalah yang dihadapi (Ogedengbe, 2021).

Digital Based Skill

Digital based skill (keterampilan digital dasar) secara luas didefinisikan sebagai keterampilan yang dibutuhkan untuk menggunakan perangkat digital, aplikasi komunikasi, dan jaringan untuk mengakses dan mengelola informasi dari pencarian online dasar dan email hingga pemrograman dan pengembangan spesialis. Pada intinya, keterampilan ini membantu orang berkomunikasi dan berkolaborasi, mengembangkan dan berbagi konten digital, dan memecahkan masalah di dunia kerja di mana saja. Sementara tren ini telah mendapatkan momentum selama beberapa dekade di semua industri, akselerasi saat ini belum pernah terjadi sebelumnya. Sekarang, adopsi digital dan keterampilan digital masing-masing yang diperlukan untuk merangkul transformasi sangat penting untuk mendapatkan karir teknologi yang lebih aman dan sesuai permintaan. Faktanya, keterampilan tersebut sangat penting untuk kelangsungan bisnis (Ogedengbe, 2021).

Promosi dan *Positioning*, Segmentasi, *Targeting* serta *Positioning*

Segmentasi

Segmentasi adalah untuk mengiris pasar menjadi beberapa bagian, dengan pelanggan di setiap bagian memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, misalnya, menggunakan gender untuk membagi pasar menjadi pria, wanita, harga dan kualitas (M.-H. Huang & Rust, 2021).

Targeting

Targeting (penargetan) adalah memilih segmen yang tepat untuk difokuskan tindakan pemasaran perusahaan. Namun, memilih segmen yang tepat membutuhkan pengetahuan domain, penilaian, dan intuisi. Menargetkan pelanggan menggunakan kombinasi teknik statistik dan penambangan data, menyaring dan menargetkan pemasaran penjangkauan, mengoptimalkan penargetan promosi untuk pelanggan baru, mengidentifikasi target terbaik, dan membuat profil konsumen digital untuk penargetan menggunakan online data penelusuran (M.-H. Huang & Rust, 2021).

Positioning

Positioning menjembatani atribut produk dan manfaat pelanggan dengan menemukan posisi yang menguntungkan secara kompetitif untuk produk di benak pelanggan. Istilah ini sering dikaitkan dengan positioning merek atau positioning iklan untuk asosiasinya dengan persepsi pelanggan dan komunikasi untuk mempertahankan persepsi yang diinginkan (M.-H. Huang & Rust, 2021).

Manajemen Pemasaran Internasional

Area penelitian ini mengumpulkan momentum dengan Hofstede dan proyek GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Area penelitian ini telah mengeksplorasi berbagai kerangka teoretis untuk mengamati dampak perbedaan budaya pada internasionalisasi proses. Dimensi jarak budaya tertentu seperti jarak kekuasaan dan orientasi jangka panjang penting bagi perusahaan untuk keputusan strategis tentang pemerintahan dan akuisisi mode untuk menjaga biaya transaksi tetap rendah. Peneliti juga telah mengamati bahwa jarak budaya yang lebih besar menghasilkan lebih banyak konflik, yang dapat meningkatkan biaya transaksi. Untuk mengurangi biaya yang terkait dengan ini ketidakpastian, keputusan strategis tentang internasionalisasi harus diselaraskan untuk membawa kesetaraan bagi berbagai pemangku kepentingan. Berbasis konstruksi umumnya sesuai dengan teori institusional di mana politik faktor risiko dan aspek teknis dari hierarki/tata kelola diselaraskan untuk mengurangi biaya transaksi. Teori ketergantungan sumber daya melengkapi studi perbedaan budaya karena menekankan kepentingan strategis untuk memperoleh sumber daya dan kemampuan dan kebutuhan bagi perusahaan dengan sumber daya yang tidak mencukupi untuk memperolehnya secara eksternal. Dengan perbedaan budaya yang besar, kemampuan eksternal ini mungkin sulit untuk berasimilasi dan dengan demikian perusahaan berusaha untuk mendiversifikasi ketergantungan mereka dengan mengembangkan beberapa hubungan pemasok atau dengan membawa sumber daya strategis. Demikian pula, pandangan berbasis pengetahuan menyarankan mekanisme transfer pengetahuan yang dipantau dan dikuratori secara ketat untuk menghindari ketidakpastian karena perbedaan budaya yang besar (Srivastava et al., 2020). Ketiga perspektif berbagi wawasan mendasar bahwa institusi menciptakan tekanan dan/atau insentif yang dimiliki organisasi entah bagaimana beradaptasi atau setidaknya menemukan strategi untuk mengakomodasi. Ini berlaku tidak hanya untuk perusahaan domestik, tetapi juga untuk perusahaan multinasional. Kompleksitas dan keterikatan ganda ini menimbulkan tantangan unik untuk perusahaan multinasional, tapi itu juga dapat menawarkan ruang manuver tambahan. Oleh karena itu, perusahaan multinasional menawarkan pengaturan penelitian unik yang menjanjikan untuk mengeksplorasi hubungan timbal balik antara institusi di tingkat makro dan perilaku perusahaan di tingkat mikro tingkat (Edwards et al., 2019).

Pengertian Ekspansi

Ekspansi adalah tahap di mana bisnis mencapai titik pertumbuhan dan mencari opsi tambahan untuk menghasilkan lebih banyak keuntungan. Berbagai bentuk ekspansi bisnis termasuk pembukaan di lokasi lain, menambah karyawan penjualan, meningkatkan pemasaran, menambah franchisee, membentuk aliansi, menawarkan produk atau layanan baru, memasuki pasar baru, menggabungkan atau mengakuisisi bisnis lain, memperluas secara global dan memperluas melalui internet.

Risiko Pasar

Risiko pasar merupakan risiko yang terjadi karena perubahan kondisi pasar secara makro ekonomi. Dalam hal ini, perusahaan batubara tergantung harga batubara dunia. Risiko pasar yang dapat terjadi pada perusahaan batubara adalah ketika harga batubara merosot

tajam. Selain itu, risiko pasar dalam internasional bisnis dapat berupa fluktuasi mata uang yang tinggi.

Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko kerugian yang diakibatkan oleh tidak efektifnya atau gagalnya proses internal, orang, sistem, atau kejadian eksternal yang dapat mengganggu kelancaran operasional bisnis. Kerugian tersebut dapat secara langsung atau tidak langsung finansial.

Strategi Global

Foreign Direct Investment

Penanaman modal oleh suatu perusahaan yang berlokasi di luar perbatasannya negara asal dengan tujuan ekspansi bisnis dan dapat memasuki pasar negara lain dengan membangun perusahaan di sana.

Ekspor

Mengekspor melibatkan pemasaran produk yang dihasilkan di negara asal lalu menjualnya ke negara lain. Beberapa perusahaan menggunakan ekspor langsung, di mana mereka menjual produk yang mereka produksi di pasar internasional tanpa keterlibatan pihak ketiga. Perusahaan yang menjual produk mewah atau pernah menjual barangnya di pasar global di masa lalu sering memilih metode ini. Alternatifnya, perusahaan dapat mengekspor secara tidak langsung dengan menggunakan jasa agen, seperti distributor internasional. Bisnis sering memilih ekspor tidak langsung jika mereka baru mulai mendistribusikan secara internasional. Sementara perusahaan membayar agen untuk layanan mereka, ekspor tidak langsung sering menghasilkan laba atas investasi (ROI) karena agen tahu apa yang diperlukan untuk berhasil di pasar tempat mereka bekerja.

Lingkungan Politik

Sistem politik adalah seperangkat lembaga formal yang membentuk pemerintahan. Ini termasuk legislatif badan, partai politik, kelompok lobi, dan serikat pekerja. Fungsi utama dari sistem politik adalah:

1. Memberikan perlindungan dari ancaman eksternal.
2. Memastikan stabilitas berdasarkan hukum.
3. Mengatur alokasi sumber daya yang berharga di antara anggota masyarakat
4. Tentukan bagaimana anggota masyarakat berinteraksi satu sama lain.

Sistem politik masing-masing negara adalah unik, yang telah berevolusi dalam sejarah, konteks ekonomi, dan budaya. Sistem politik juga terus berkembang dalam menanggapi konstituen tuntutan dan evolusi lingkungan nasional dan internasional. Konstituen adalah orang-orang dan organisasi yang mendukung sistem politik dan menerima sumber daya pemerintah.

Legal Law Environment

Sistem hukum adalah sistem untuk menafsirkan dan menegakkan hukum. Hukum, peraturan, dan aturan menetapkan norma-norma untuk perilaku. Suatu sistem hukum mencakup lembaga dan prosedur.

1. Pastikan ketertiban,
2. Menyelesaikan perselisihan dalam kegiatan sipil dan komersial,
3. Keluaran ekonomi pajak.
4. Memberikan perlindungan untuk hak milik pribadi, termasuk kekayaan intelektual dan perusahaan lain

Sistem politik dan hukum bersifat dinamis dan terus berubah. Kedua sistem tersebut adalah saling bergantung – perubahan dalam satu mempengaruhi yang lain. Perkembangan

yang merugikan dalam politik dan hukum sistem menimbulkan risiko negara. Mereka dapat dihasilkan dari pemasangan pemerintahan baru, pergeseran nilai-nilai atau prioritas dalam partai politik, inisiatif kelompok kepentingan khusus berkembang, dan penciptaan dari undang-undang atau peraturan baru. Perubahan bertahap lebih mudah diakomodasi oleh perusahaan; tiba-tiba perubahan lebih sulit untuk dihadapi dan menimbulkan risiko yang lebih besar bagi perusahaan. Perkembangan yang tidak menguntungkan menimbulkan kondisi baru yang dapat mengancam produk perusahaan, jasa, atau kegiatan bisnis. Misalnya, tarif impor baru dapat meningkatkan biaya kunci komponen yang digunakan untuk memproduksi suatu produk. Perubahan dalam undang-undang perburuhan dapat mengubah jam kerja perusahaan karyawan diperbolehkan bekerja. Mengangkat pemimpin politik baru dapat menyebabkan pengambilalihan pemerintah dari aset perusahaan. Risiko negara selalu ada, tetapi sifat dan intensitasnya bervariasi dari waktu ke waktu dan dari negara ke negara (Cavusgil et al., 2017).

Regulasi Investasi Undang-undang dan Peraturan

Investasi berarti semua Undang-undang, dalam atau luar negeri, yang berlaku untuk bisnis Layanan Manajemen Investasi termasuk, tanpa batasan: Undang-Undang Penasihat, Undang-Undang Perusahaan Investasi, Undang-Undang Bursa, ERISA, Undang-Undang Pertukaran Komoditas dan Undang-Undang Sekuritas dan peraturan yang diumumkan di bawah masing-masing; anggaran rumah tangga, peraturan dan regulasi dari Otoritas Pengaturan pemerintah.

Home Country

Home Country (negara asal), adalah negara tempat seseorang dilahirkan dan biasanya dibesarkan, terlepas dari negara tempat tinggal dan kewarganegaraan saat ini. Negara asal mengacu pada negara tempat kantor pusat berada.

Host Country

Host Country (negara tuan rumah) dalam konteks bisnis, negara tuan rumah mengacu pada negara asing tempat perusahaan berinvestasi. Dalam pengertian ini, negara tuan rumah adalah kebalikan dari negara asal.

Pemikiran Manajerial Secara Deduktif

Pemikiran deduktif adalah bentuk pemikiran logis yang diterapkan secara luas di banyak industri yang berbeda dan dihargai oleh pemberi kerja. Itu bergantung pada pernyataan umum atau hipotesis, kadang-kadang disebut premis, yang diyakini benar. Premis digunakan untuk mencapai kesimpulan yang spesifik dan logis.

Pemikiran Manajerial Secara Induktif

Pemikiran induktif, atau logika induktif, adalah jenis pemikiran yang melibatkan penarikan kesimpulan umum dari serangkaian pengamatan khusus. Beberapa orang menganggap pemikiran induktif sebagai logika bottom-up, karena melibatkan perluasan premis-premis spesifik menjadi generalisasi yang lebih luas.

Strategi Beradaptasi

Area penelitian ini mengumpulkan momentum dengan Hofstede dan proyek GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Area penelitian ini telah mengeksplorasi berbagai kerangka teoretis untuk mengamati dampak perbedaan budaya pada internasionalisasi proses. Dimensi jarak budaya tertentu seperti jarak kekuasaan dan orientasi jangka panjang penting bagi perusahaan untuk keputusan strategis tentang pemerintahan dan akuisisi mode untuk menjaga biaya transaksi tetap rendah. Peneliti juga telah mengamati bahwa jarak budaya yang lebih besar menghasilkan lebih banyak konflik, yang dapat meningkatkan biaya transaksi. Untuk mengurangi biaya yang terkait dengan ini ketidakpastian, keputusan strategis tentang internasionalisasi harus diselaraskan untuk membawa kesetaraan bagi berbagai pemangku kepentingan. Berbasis konstruksi umumnya sesuai dengan teori institusional di mana politik faktor risiko dan aspek teknis dari hierarki / tata kelola diselaraskan untuk mengurangi biaya transaksi. Teori ketergantungan sumber daya melengkapi studi perbedaan budaya karena menekankan kepentingan strategis untuk memperoleh sumber daya dan kemampuan dan kebutuhan bagi perusahaan dengan sumber daya yang tidak mencukupi untuk memperolehnya secara eksternal. Dengan perbedaan budaya yang besar, kemampuan eksternal ini mungkin sulit untuk berasimilasi dan dengan demikian perusahaan berusaha untuk mendiversifikasi ketergantungan mereka dengan mengembangkan beberapa hubungan pemasok atau dengan membawa sumber daya strategis. Demikian pula, pandangan berbasis pengetahuan menyarankan mekanisme transfer pengetahuan yang dipantau dan dikuratori secara ketat untuk menghindari ketidakpastian karena perbedaan budaya yang besar (Srivastava et al., 2020). Ketiga perspektif berbagi wawasan mendasar bahwa institusi menciptakan tekanan dan/atau insentif yang dimiliki organisasi entah bagaimana beradaptasi atau setidaknya menemukan strategi untuk mengakomodasi. Ini berlaku tidak hanya untuk perusahaan domestik, tetapi juga untuk perusahaan multinasional. Kompleksitas dan keterikatan ganda ini menimbulkan tantangan unik untuk perusahaan multinasional, tapi itu juga dapat menawarkan ruang manuver tambahan. Oleh karena itu, perusahaan multinasional menawarkan pengaturan penelitian unik yang menjanjikan untuk mengeksplorasi hubungan timbal balik antara institusi di tingkat makro dan perilaku perusahaan di tingkat mikro tingkat (Edwards et al., 2019).

Perbedaan Managerial Western dan Eastern

Managerial Western

A. Manajer Eksistensial

Sebelum menganalisis pendekatan baru yang berusaha menerapkan wawasan eksistensial dalam praktik manajerial, masing-masing dalam pengembangan manajer dengan tepat menggambarkan hubungan antara wawasan eksistensial dan pengelolaan. Garis besar asumsi pendekatan eksistensial untuk manajemen. Dalam pendekatannya, dia kembali ke kompleksitas tindakan dan pilihan yang tak terhindarkan 15 yang terkait dengan manajer situasi. Ini adalah situasi manajer eksistensial yang tidak terkait dengan kurangnya data empiris melainkan situasi di mana ada terlalu banyak. Ini adalah ontologi, ilmu pengetahuan eksistensi. Kerangka kerja terbaik untuk data yang terkait dengan situasi manajer eksistensial. Meskipun pendekatan eksistensial ini mungkin tidak diakui dalam praktik manajerial sering kali di bawah sadar ini mewakili filosofi. Manajer harus ada, membuat keputusan, dan bertindak ketika dihadapkan dengan ketidakpastian dunia. Ketidakpastian adalah atribut utama dan penting dari dunia ketika kita berbicara tentang kewirausahaan. Namun

manajemen teori tidak cocok untuk menghadapi ketidakpastian. Pentingnya ide Odiorne, juga dalam uraiannya tentang masalah eksistensial terkait manajemen, berkaitan dengan fakta bahwa teori manajerial berorientasi pada perusahaan terbesar dan prinsip-prinsip yang terkait dengan kesuksesan mereka. Kondisi laki-laki atau perempuan yang menjadi ciri utama wujud eksistensialismenya. Tidak hanya manajer, tetapi seluruh organisasi sedang dalam proses transformasi dan keberadaannya mengarah pada tujuannya perusahaan eksistensialisme dalam kaitannya dengan alasan filosofis keberadaan perusahaan (Müller & Kubátová, 2021).

B. Pendekatan Sistem Eksistensial Untuk Manajemen

Mengusulkan pendekatan yang mencerminkan kebutuhan manajerial dalam konteks perubahan dramatis dan konsekuensi kemanusiaannya. Milik mereka pendekatan didasarkan pada kombinasi studi ilmiah tentang perilaku organisasi yang terkait dengan sistem, struktur, dan proses dengan nilai-nilai eksistensial dan tradisional yang berasal dari etika dan filsafat. Ini mewakili seperangkat keyakinan yang berguna dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam eksplorasi wawasan eksistensial, akan fokus pada karakteristik 16 tersebut pendekatan yang menyentuh motif eksistensial (Müller & Kubátová, 2021).

C. Pendekatan Heideggerian Untuk Manajemen

Dalam ontologi fundamentalnya, Heidegger membedakan antara wujud entitas dan entitas itu sendiri. Perbedaan ontologis ini mengarah pada pertanyaan tentang wujud yang mana terkait dengan pertanyaan di mana entitas memiliki prioritas dalam proses bertanya ini di mana entitas makna menjadi dapat dilihat keberadaan yang terbaik untuk pencarian ini. Dalam konteks ini Heidegger berbicara tentang desain. Tempat Keberadaan dan tugas adalah analisis Dasein keberadaan dan situasi di mana ditampilkan. Kita bisa mendekati wujud desain negara-negara penting, kategori eksistensial, seperti kecemasan atau Menjadi-menju-kematian. Pikiran-pikiran ini menjadi bagian yang sangat menginspirasi dari karya Heidegger dan telah berpengaruh bagi banyak disiplin ilmu (Müller & Kubátová, 2021).

D. Fenomenologi Hermeneutik

Eksistensial dalam manajemen penelitian kualitatif tentang pengalaman manajerial terus mendapatkan perhatian yang semakin meningkat. Pendekatan Heideggerian merupakan kerangka inspirasi untuk menganalisis pengalaman hidup. Karya Heidegger diikuti oleh pendekatan lain yang menemukan inspirasi dalam psikologi berorientasi fenomenologis.. Salah satu analisis kualitatif dari pengalaman hidup manajerial ini adalah pendekatan yang dikenal sebagai fenomenologi hermeneutik eksistensial, yang secara metodologis berlabuh dalam analisis fenomenologis interpretatif. Pendekatan ini untuk pengalaman manajerial memiliki dua aspek. Di satu sisi, ini menyediakan data kualitatif untuk memahami praktik manajerial dan momen penting, terutama yang disebut eksistensial gangguan, tetapi juga merupakan metode yang dapat membantu manajer dengan pengembangan diri melalui pembelajaran dialogis (Müller & Kubátová, 2021).

Managerial Eastern

1. Ketidakpastian, Kecemasan, dan Perubahan

Motif eksistensial lain yang kami temukan dalam manajemen Timur adalah ketidakpastian, kecemasan, dan perubahan konstan. Meskipun jelas bahwa fenomena ini memiliki konsekuensi negatif bagi praktek manajerial, adalah mungkin untuk menunjukkan sisi positif mereka. Namun, itu harus menekankan bahwa ini tidak berarti mempertaruhkan segalanya pada ketidakpastian dan mengundurkan diri untuk metode manajemen (Müller & Kubátová, 2021).

2. Identitas, Ko-eksistensi, dan Saling Ketergantungan

Berdasarkan fakta bahwa ko-eksistensi dan bahwa hubungan itu penting bagi identitas, pemikiran yang signifikan muncul dalam filsafat Timur. Ini adalah gagasan saling ketergantungan. Dalam ajaran Buddhis tidak ada individu atau organisasi yang independen dari 18 organisasi lain atau individu lain. Proses dan hubungan di dunia modern kita terspesialisasi mendukung interdependensi, interkoneksi, dan interkonten. Ini ciri menunjukkan, pandangan holistik Buddhis penting untuk manajemen strategis dan pemindaian lingkungan, dan setiap organisasi modern harus berusaha untuk mengeksplorasi seluruh ruang pengetahuan di seluruh lingkungan. Hubungan linier dengan lingkungan tidak cukup. Dalam konsep holistik ini, organisasi adalah makhluk hidup dan organisme pembuat akal karena terdiri dari: para karyawan. Karakter kreatif dan inovatif organisasi tergantung pada kreativitas dan cara berpikir inovatif oleh individu dalam organisasi ini. Dalam perspektif eksistensial-fenomenologis kita berhubungan dengan dunia melalui orang, oleh karena itu orang penting dalam karakter organisasi yang saling bergantung ini. Dalam konteks ini, dari perspektif Heidegger tentang perbedaan ontologis, harus melihat proses organisasi tidak hanya dengan cara instrumental, yang berhubungan dengan teknologi dan mengubah input menjadi output, tetapi kita harus memperhitungkan ontologis perspektif yang membantu kita memahami teknologi itu, dan bahwa proses ini memiliki berdampak pada kita. Baru-baru ini ada dampak yang sangat terlihat melalui perubahan iklim yang merupakan tantangan yang signifikan untuk tidak hanya kegiatan yang berhubungan dengan bisnis. Dengan cara yang sama, Kebijakan Timur menunjuk pada saling ketergantungan ini, dan fakta bahwa orang memilih antara alternatif-alternatif yang akan bergantung dan berdampak pada diri mereka sendiri dan orang lain.

3. Perjuangan, Siklus, dan Aliran Menuju Sukses Di Jalan Tengah

Dalam analisis tradisi Timur dan budaya manajerial, Titik pembeda penting dalam pendekatan perusahaan Jepang dan Amerika. Namun, konsep timur ini, menurut pendapat kami, kompatibel dengan pendekatan eksistensial untuk pengelolaan. Latar belakang barat pemimpin dikaitkan dengan citra kekuatan, keteguhan, keteguhan, dan kejelasan visi adalah individu yang mampu tindakan tegas dalam menghadapi kesulitan. Dalam tradisi Barat, para pengambil keputusan ini adalah berpikir untuk menyadari berbagai fakta dan pilihan dan memilih yang terbaik dari mereka. Jepang tradisi tidak memiliki istilah untuk pengambilan keputusan yang konsisten dengan konsep Barat ini. Itu Konsep timur dapat bekerja lebih baik dengan fakta-fakta yang diuraikan di atas dengan mengalami ambivalensi ketika penguasaan situasi kita tidak sempurna. Sementara manajer Barat cenderung percaya bahwa mereka memutuskan, untuk konsep Timur kata memilih lebih cocok dalam konteks trade-off yang sulit. Manajemen timur didasarkan pada fakta bahwa seseorang hanya. Filosofi Manajemen harus memilih terus menerus, yang mengacu pada perasaan tidak lengkap. Tidak ada solusi definitif untuk masalah. Kekuatan pemimpin dalam konteks Timur tidak didasarkan pada pengejaran membabi buta untuk menjaga segala sesuatu di bawah kendali, tetapi pada kemampuan untuk membiarkan hal-hal mengalir. Pascale menjelaskan ini pendekatan dengan contoh terumbu karang yang tidak menghadap ke laut, angin, angin topan oleh membangun tembok buatan di sekitarnya, atau mencoba berdiri di atas permukaan laut, tetapi tetap saja bertahan. Di sini sekali lagi kita sampai pada konsep siklus manajerial yang dipahami secara eksistensial bekerja sebagai studi kasus yang selalu baru yang membutuhkan solusi orisinal dan menyerupai perjuangan Sisyphean yang, seperti yang kami tunjukkan, tidak selalu berarti penderitaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemilihan Negara

Tujuan Negara yang menjadi tujuan ekspansi adalah India. Ada alasan pemilihan India sebagai negara tujuan ekspansi PT Adaro Energy Tbk sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan batu bara, PT Adaro Energy Tbk tergantung pada jumlah cadangan batu bara untuk kegiatan operasionalnya. Oleh karena itu, PT Adaro Energy Tbk memilih negara yang memiliki cadangan batu bara yang banyak sebagai negara tujuan ekspansinya untuk mengeksplor batu bara. India memiliki cadangan batu bara yang banyak. Menurut *International Energy Agency*, India memiliki 106 miliar ton cadangan batu bara. India juga termasuk lima negara besar yang memiliki cadangan batu bara terbanyak di dunia. 2. Hasil output utama dari batu bara adalah listrik. Maka dari itu perusahaan batu bara tergantung pada produsen listrik sebagai pembelinya dan perusahaan listrik tergantung pada banyaknya konsumsi listrik di sebuah negara sebagai faktor keuntungannya. India merupakan negara dengan konsumsi listrik terbesar di dunia menempati posisi ke tiga setelah China dan Amerika Serikat. Berdasarkan data dari Ceicdata, jumlah konsumsi energi listrik di India sebanyak 1.227 terawatt-hour pada 2021. Menurut *International Energy Agency*, lebih dari 80 persen kebutuhan energi India dipenuhi oleh tiga bahan bakar, yaitu batu bara, minyak, dan biomassa padat. Batubara berkontribusi sebesar 44 persen untuk menghasilkan listrik dan tetap menjadi bahan bakar tunggal terbesar dalam bauran energi. India merupakan emerging market yang menjadi favorit investor untuk menanamkan modal. Hal ini dibuktikan dari data *United Nations Conference On Trade And Development* bahwa India negara dengan penerimaan Foreign Direct Investment terbesar ke lima setelah Amerika Serikat, China, Hongkong, dan Singapura. Pada 2020 India menerima 21 dana asing sebanyak USD 64 miliar. Ini menunjukkan bahwa perusahaan asing menaruh kepercayaan pada India sebagai tempat investasi. Selain itu, data Bank Dunia menunjukkan Purchasing Manager Index di India meningkat menjadi 54,9 pada Februari 2022 dari level terendah empat bulan di 54,0 pada bulan sebelumnya. Hasil terbaru juga menunjukkan pertumbuhan delapan bulan berturut-turut dalam aktivitas pabrik, karena output dan pesanan baru meningkat pada tingkat yang lebih kuat, permintaan dari klien internasional naik paling tinggi dalam tiga bulan, dan aktivitas pembelian terus berkembang. Pada saat yang sama, ada beberapa tanda tekanan kapasitas, dengan backlog meningkat sedikit, di tengah penurunan fraksional dalam pekerjaan. Dengan demikian sektor industri sebagai konsumen listrik terbesar di India akan mengonsumsi energi listrik lebih banyak ke depannya.

Perbedaan Negara

Area penelitian ini mengumpulkan momentum dengan Hofstede dan proyek GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Area penelitian ini telah mengeksplorasi berbagai kerangka teoretis untuk mengamati dampak perbedaan budaya pada internasionalisasi proses. Dimensi jarak budaya tertentu seperti jarak kekuasaan dan orientasi jangka panjang penting bagi perusahaan untuk keputusan strategis tentang pemerintahan dan akuisisi mode untuk menjaga biaya transaksi tetap rendah. Peneliti juga telah mengamati bahwa jarak budaya yang lebih besar menghasilkan lebih banyak konflik, yang dapat meningkatkan biaya transaksi. Untuk mengurangi biaya yang terkait dengan ini ketidakpastian, keputusan strategis tentang internasionalisasi harus diselaraskan untuk membawa kesetaraan bagi berbagai pemangku kepentingan. Berbasis konstruksi umumnya sesuai dengan teori institusional di mana politik faktor risiko dan aspek teknis dari hierarki/tata kelola diselaraskan untuk mengurangi biaya transaksi. Teori ketergantungan sumber daya melengkapi studi perbedaan budaya karena menekankan kepentingan strategis untuk memperoleh sumber daya dan kemampuan dan kebutuhan bagi perusahaan dengan sumber daya yang tidak mencukupi untuk memperolehnya secara eksternal. Dengan perbedaan budaya yang besar, kemampuan eksternal ini mungkin sulit untuk berasimilasi dan dengan demikian perusahaan berusaha untuk mendiversifikasi ketergantungan mereka

dengan mengembangkan beberapa hubungan pemasok atau dengan membawa sumber daya strategis. Demikian pula, pandangan berbasis pengetahuan menyarankan mekanisme transfer pengetahuan yang dipantau dan dikuratori secara ketat untuk menghindari ketidakpastian karena perbedaan budaya yang besar (Srivastava et al., 2020). Ketiga perspektif berbagi wawasan mendasar bahwa institusi menciptakan tekanan dan/atau insentif yang dimiliki organisasi entah bagaimana beradaptasi atau setidaknya menemukan strategi untuk mengakomodasi. Ini berlaku tidak hanya untuk perusahaan domestik, tetapi juga untuk perusahaan multinasional. Kompleksitas dan keterikatan ganda ini menimbulkan tantangan unik untuk perusahaan multinasional, tapi itu juga dapat menawarkan ruang manuver tambahan. Oleh karena itu, perusahaan multinasional menawarkan pengaturan penelitian unik yang menjanjikan untuk mengeksplorasi hubungan timbal balik antara institusi di tingkat makro dan perilaku perusahaan di tingkat mikro tingkat (Edwards et al., 2019).

Ekspansi ke Negara Luar Manajer lokal Asia dan manajer Barat

Ekspatriat mengenai koneksi pemerintah, koneksi keluarga, hadiah dan bantuan, dan suap jauh lebih penting daripada yang dilakukan manajer Barat. Dengan latar belakang perbedaan gaya manajemen, pencapaian budaya perusahaan yang konsisten di seluruh perusahaan multinasional dipertimbangkan secara umum. Ini harus mencerminkan perbedaan di negara setempat dan budaya bisnis tetapi juga mempertahankan standar dan nilai perusahaan. Sejumlah penulis telah mempertimbangkan perbedaan antara perencanaan Internasional dan domestik dan menjelaskan bahwa sifat dasar pasar internasional, yang secara geografis tersebar dan perbedaan budaya berarti bahwa sementara mungkin ada peluang lebih besar bagi perusahaan, ada juga risiko dan ketidakpastian yang lebih besar. Perlu ditekankan pada titik ini, bagaimanapun, bahwa karena pasar domestik menjadi lebih tersegmentasi dan lebih terfragmentasi secara budaya, perbedaan antara pemasar internasional dan pemasar domestik menjadi kurang jelas terutama karena beberapa pasar domestik tidak terpengaruh oleh persaingan internasional. Definisi tentang apa yang dimaksud dengan pasar dalam negeri juga berubah seiring dengan semakin banyaknya negara yang menjadi bagian dari blok perdagangan. Sebagian besar perusahaan, saat mereka tumbuh, bergerak secara bertahap ke pasar internasional dan tahap perencanaan evolusioner utama; tahap yang tidak direncanakan, tahap penganggaran, perencanaan bisnis tahunan dan tahap perencanaan strategis, yang sama erat dengan evolusi bisnis. Manajer individu mengadopsi sikap yang berbeda terhadap perencanaan bisnis internasional, mulai dari antusiasme hingga keengganan.

Tiga alasan paling umum untuk penolakan terhadap proses perencanaan adalah:

1. Perencanaan memakan waktu ketika waktu dapat dihabiskan dengan lebih baik untuk mengelola bisnis.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran di lingkungan yang mudah berubah yang jauh dari markas besar tidak relevan, memecah belah
3. Menerapkan batasan yang tidak perlu dan perencanaan adalah murni proses di mana manajer senior di markas besar domestik dapat menginformasikan diri mereka sendiri dan mengendalikan bisnis internasional dan tidak bermanfaat bagi manajer lain

Tiga alasan paling umum untuk mendukung proses perencanaan bisnis internasional yang diberikan oleh para manajer adalah bahwa:

1. Mendorong semua orang di mana pun mereka berada dalam organisasi untuk menarik ke arah yang sama.
2. Menghindari pemborosan waktu dan sumber daya melalui duplikasi pekerjaan.
3. Memastikan bahwa perusahaan lebih siap untuk menghadapi kejadian tak terduga dan persaingan internasional.

Tabel 1. Perbedaan Manajerial *Western* dengan *Eastern*

No	<i>Western</i>	<i>Eastern</i>
1	Lebih terbuka, langsung, dan konfrontatif.	Menempatkan nilai yang lebih besar pada senioritas, hubungan dan ikatan keluarga
2	Lebih fleksibel dan kreatif.	Mungkin bersifat paternalistik.
3	Mendorong pemberdayaan pekerja lini.	Mendukung pekerjaan seumur hidup dan menentang perekrutan dan pemecatan.
4	Menyukai database dan statistik dan menolak intuisi.	Lebih menekankan pada loyalitas perusahaan.
5	Lebih berorientasi pada produktivitas daripada berorientasi pada orang.	Lebih tahan terhadap perempuan yang mengambil posisi manajemen.
6	Dicirikan lebih oleh inisiatif individu daripada konsensus kelompok, Lebih mementingkan keuntungan jangka pendek.	Lebih cenderung menekankan kuantitas daripada kualitas.

Pemikiran Manajerial Secara Deduktif

Pemikiran deduktif adalah bentuk pemikiran logis yang diterapkan secara luas di banyak industri yang berbeda dan dihargai oleh pemberi kerja. Itu bergantung pada pernyataan umum atau hipotesis, kadangkala disebut premis, yang diyakini benar. Premis digunakan untuk mencapai kesimpulan yang spesifik dan logis.

Pemikiran Manajerial Secara Induktif

Pemikiran induktif, atau logika induktif, adalah jenis pemikiran yang melibatkan penarikan kesimpulan umum dari serangkaian pengamatan khusus. Beberapa orang menganggap pemikiran induktif sebagai logika bottom-up, karena melibatkan perluasan premis-premis spesifik menjadi generalisasi yang lebih luas. Perbedaan antara pemikiran manajerial deduktif dengan induktif adalah deduktif berasal dari premis umum untuk menarik kesimpulan yang spesifik, sedangkan induktif berasal dari premis spesifik untuk menarik kesimpulan yang umum. PT Adaro Energy Tbk memutuskan ekspansi ke negara India yang termasuk negara dikawasan timur/benua Asia. Oleh karena itu, manajerial lebih bersifat eastern.

1. Manajer India lebih memprioritaskan hubungan dan keluarga dalam bekerja.
2. Orang India bersifat paternalistik dalam
3. Pekerja di India menginginkan diangkat pekerja tetap seumur hidup dan tidak ingin dipecat.
4. Pada umumnya orang Asia lebih menekankan pada loyalitas perusahaan, termasuk juga orang India.
5. Di India budaya patriarki terasa kuat. Oleh karena itu, di India lebih menyukai laki-laki yang mengambil posisi manajemen.
6. Fokus utama orang Asia termasuk India, lebih menekankan kuantitas daripada kualitas.

Manajemen PT Adaro Energy Tbk akan menggunakan pemikiran deduktif dengan cara menganalisis data ekonomi makro, kondisi pasar, jumlah cadangan batubara, dan kondisi politik untuk memutuskan berinvestasi ke India. Manajemern PT Adaro Energy Tbk akan menggunakan pemikiran induktif dengan cara mengumpulkan data produksi batubara dan kebutuhan listrik di India untuk mengambil kesimpulan mengenai prospek perekonomian India di masa depan.

Analisis *Political Environment*

Politik dan Peraturan di Indonesia

Di Indonesia memiliki aturan DMO (*Domestik Market Obligation*). DMO adalah kewajiban bagi perusahaan batubara untuk memasok sebagian batubara dari hasil tambang untuk dalam negeri. DMO batu bara yang ditetapkan oleh pemerintah adalah 25 persen. Ini artinya 25

persen dari produksi batubara dijual ke dalam negeri, sedangkan 75 persen sisanya diperbolehkan untuk jual ke luar negeri. Ini sudah tercantum di Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 139.K/HK.02/MEM.B/2021 Tentang Pemenuhan Kebutuhan Batubara Dalam Negeri. Pemenuhan DMO oleh perusahaan batubara untuk memenuhi kebutuhan bagi penyediaan listrik dan bahan bakar industri dalam negeri. Pemerintah sudah menetapkan harga DMO batubara sebesar \$70 per ton. Sanksi yang dikenakan bagi perusahaan pertambangan batubara yang tidak memenuhi persentase penjual DMO berupa pelarangan penjualan batubara ke luar negeri sampai perusahaan tersebut memenuhi persentase kebutuhan dalam negeri. Denda sebesar selisih harga jual ke luar negeri dengan harga batubara untuk kebutuhan dalam negeri dikalikan jumlah volume yang diekspor ke luar negeri.

Politik dan Peraturan di India

Sektor pertambangan di India sangat diatur dan kerangka hukum telah mengalami perubahan signifikan dalam lima tahun terakhir, yang menghasilkan rezim yang lebih transparan dan efisien. UU Mineral (Amandemen) UU 2020. Ini mengamandemen UU Pertambangan dan Mineral (Pengembangan dan Regulasi) 1957 (UU MMDR) Mines and Minerals (Development and Regulation dan UU Pertambangan Batubara (Ketentuan Khusus) 2015 (CMSPA) *Coal Mines Special Provisions Act*. Perubahan UU MMDR, antara lain:

1. Memungkinkan pemerintah Negara Bagian untuk mengambil tindakan di muka untuk pelelangan sewa pertambangan sebelum masa berlakunya habis.
2. memberikan persetujuan, lisensi dan izin dari penyewa sebelumnya untuk secara otomatis ditransfer ke penyewa baru untuk jangka waktu dua tahun sejak tanggal pemberian sewa baru.
3. memungkinkan pemegang izin pengintaian non-eksklusif untuk mengajukan izin lainnya.

Amandemen CMSPA ditujukan untuk meningkatkan produksi batubara dan mengurangi ketergantungan pada impor. Perusahaan yang tidak memiliki pertambangan batu bara atau pengalaman pertambangan lainnya dapat mengikuti lelang blok batu bara. Selanjutnya, amandemen menghapus pembatasan penggunaan akhir pada perusahaan yang memproduksi batubara di bawah CMSPA. Oleh karena itu, ketentuan yang diubah memungkinkan partisipasi yang lebih luas dalam pelelangan tambang batubara untuk berbagai tujuan (seperti konsumsi sendiri atau untuk tujuan lain yang ditentukan oleh pemerintah pusat). Dari peraturan ini PT Adaro Energy Tbk diberikan kemudahan untuk mengikuti lelang pertambangan batubara dari pemerintah negara bagian di India, dengan tujuan agar negara India dapat mengurangi ketergantungan impor batubarang.

Global Market Entry

Foreign Direct Investment

Penanaman modal oleh suatu perusahaan yang berlokasi di luar perbatasannya negara asal dengan tujuan ekspansi bisnis dan dapat memasuki pasar negara lain dengan membangun perusahaan di sana. PT Adaro Energy Tbk membuka lahan pertambangan batubara di India, tepatnya di negara bagian Jharkhand, Odisha dan Chhattisgarh. Ketiga negara bagian yang mengandung deposit batubara terbesar di India. Nilai investasi seluruhnya ditanggung oleh PT Adaro Energy Tbk.

Ekspor

Melibatkan pemasaran produk yang dihasilkan di negara asal lalu menjualnya ke negara lain. Beberapa perusahaan menggunakan ekspor langsung, di mana mereka menjual produk yang mereka produksi di pasar internasional tanpa keterlibatan pihak ketiga. Perusahaan yang menjual produk mewah atau pernah menjual barangnya di pasar global di masa lalu sering memilih metode ini. Alternatifnya, perusahaan dapat mengekspor secara tidak

langsung dengan menggunakan jasa agen, seperti distributor internasional. Bisnis sering memilih ekspor tidak langsung jika mereka baru mulai mendistribusikan secara internasional. Sementara perusahaan membayar agen untuk layanan mereka, ekspor tidak langsung sering menghasilkan laba atas investasi (ROI) karena agen tahu apa yang diperlukan untuk berhasil di pasar tempat mereka bekerja. Selain membuka lahan pertambangan baru di India. PT Adaro Energy Tbk mempunyai kontrak dengan NTPC Limited yang merupakan perusahaan listrik di India yang menggunakan batubara sebagai sumber energi pembangkit listrik. PT Adaro Energy Tbk mempunyai kontrak untuk memasok batubara ke India sampai tahun 2025.

- 29 3.5 Penerapan Branding Komunikasi Pemasaran PT Adaro Energy Tbk
1. *Branding Adaro Energy* : Komunikasi terintegrasi semakin banyak dilakukan perusahaan sebagai strategi komunikasi perusahaan untuk menciptakan reputasi, dan memperoleh citra baik good image dari para pemangku kepentingan stakeholder perusahaan dengan segenap potensi yang dimilikinya, terus mengoptimalkan seluruh komponen yang berhubungan langsung maupun melalui media untuk dapat berkomunikasi dengan stakeholder dan mengintegrasikan strategi komunikasi perusahaan memang membutuhkan biaya yang mahal meski tidak selalu. Akhirnya biaya besar yang dikeluarkan itu pun akan menjadi investasi jangka panjang bagi perusahaan. Pencermati komunikasi terintegrasi yang dilakukan PT Adaro energy Tbk menjadi suatu hal yang menarik. asalnya, perusahaan ini bergerak di bidang pertambangan batu bara dan perusahaan yang menjalankan business to business. Adaro telah sukses mengimplementasikan komunikasi integrasi mereka tanpa melakukan hard selling
 2. *Analisis Integrated Marketing Communication PT Adaro Energy Tbk*
 - a. *Creating Maximum Sustainable Value* : merupakan strategi dan alat Adaro yang ditunjukkan pada calon pembeli maupun para investor saham Adaro. Dalam praktis komunikasinya, Adaro melakukan promosi yang sifatnya lunak (iklan media) dan lebih mengarah pada para pemangku kepentingan, seperti ucapan selamat hari raya, tahun baru, dan ucapan lainnya.
 - b. *Corporate Social Responsibility (CSR)* Untuk mendukung pelaksanaan CSR, Adaro juga mendirikan Yayasan Adaro Energi. Ketika CSR perusahaan tidak banyak menyoroti masalah HIV/AIDS, yayasan ini justru sukses dengan kampanye-nya. Strategi usaha dan program CSR yang dilakukan pun banyak memperoleh apresiasi dan penghargaan dari para pemangku kepentingan, seperti Adaro Platts Award yang juga dikomunikasikan pada stakeholder melalui iklan.
 - c. *Personal Selling dan Direct Selling*
Strategi komunikasi perusahaan, untuk menciptakan reputasi dan memperoleh citra baik (Good image) dari para pemangku kepentingan (Stakeholder). perusahaan dengan segenap potensi yang dimilikinya, terus mengoptimalkan seluruh komponen yang berhubungan langsung maupun melalui media untuk dapat berkomunikasi dengan stakeholder. Akhirnya biaya besar yang dikeluarkan untuk mengintegrasikan strategi komunikasi menjadi investasi jangka panjang bagi perusahaan
 - d. Penerapan *Positioning* PT Adaro Energy Tbk dengan hasil produksi lebih dari 50 juta ton batubara, tercatat sebagai salah satu perusahaan tambang terbesar di Indonesia. Selain posisinya sebagai produsen batubara, Adaro dan anak usahanya juga bergerak di bisnis penunjang industri batubara antara lain: infrastruktur penunjang industri batubara, kontraktor pertambangan, angkutan dan transportasi batubara, dan agen perdagangan batubara. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan dalam upayanya meningkatkan efisiensi dan optimalisasi produksi. Berbeda dengan lokasi tambang utama perusahaan di Kalimantan Selatan yang telah menerapkan strategi integrasi vertikal, tambang batubara Adaro di Sumatera Selatan masih berjalan sendiri. Penelitian dilakukan sebagai dasar dalam memutuskan apakah strategi integrasi vertikal layak untuk diterapkan di pertambangan Sumatera Selatan. Penelitian

dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui dan menganalisis faktor internal dan eksternal terkait dengan pertanyaan penelitian ini. Rangkaian analisis yang digunakan penulis antara lain analisis daya tarik industri, yellow pages test, dan kerangka *When and when not to vertically integrate*. Berdasarkan hasil penelitian dengan pengumpulan data baik itu primer maupun sekunder ditambah dengan metode analisis sebagaimana disebutkan diatas, diperoleh kesimpulan bahwa strategi integrasi vertikal layak untuk diterapkan di pertambangan Adaro yang berlokasi di Sumatera Selatan untuk dapat menurunkan potensi ancaman oportunistis yang dihadapi perusahaan

SIMPULAN

Berlandaskan pernyataan yang ada bisa disimpulkan bahwa strategi didefinisikan sebagai pengetahuan tentang tujuan, ketidakpastian peristiwa dan kebutuhan dalam mempertimbangkan kemungkinan atau perilaku aktual orang lain. Strategi menjadi cetak biru keputusan dalam sebuah organisasi yang menunjukkan tujuan dan sasarannya, mengurangi kebijakan utama, dan rencana untuk mencapai tujuan, mendefinisikan bisnis yang akan dijalankan perusahaan, jenis organisasi ekonomi dan manusia yang diinginkan. Komunikasi merupakan tindakan memberi, menerima, dan berbagi informasi dengan kata lain, berbicara atau menulis, serta mendengarkan atau membaca. Komunikasi terjadi karena partisipan dalam proses tersebut berbagi pemahaman tentang simbol-simbol tertentu dan menukarnya dengan cara yang sistematis atau teratur. *Critical Thinking* atau berpikir kritis merupakan proses disiplin intelektual secara aktif dan terampil mengkonseptualisasikan, menerapkan, menganalisis, mensintesis, dan mengevaluasi informasi yang dikumpulkan dari pengamatan, pengalaman, refleksi, penalaran, atau komunikasi sebagai panduan untuk keyakinan dan tindakan. Berpikir kritis dapat dilihat dari dua komponen yaitu seperangkat keterampilan yang menghasilkan dan memproses informasi serta keyakinan, dan kebiasaan berdasarkan komitmen intelektual dengan menggunakan keterampilan tersebut untuk memandu perilaku. Ketika didasarkan pada motif egois, hal itu sering dimanifestasikan dalam manipulasi ide yang terampil untuk kepentingan pribadi, atau kelompok seseorang. Ketika didasarkan pada kewajaran dan integritas intelektual, itu biasanya memiliki tingkat intelektual yang lebih tinggi, meskipun tunduk pada tuduhan idealisme oleh mereka yang terbiasa menggunakannya untuk kepentingan diri sendiri. Intuisi kreatif merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi ide-ide kreatif yang berharga atau berguna tanpa pemikiran sadar. *Logical Thinking* atau berpikir logis merupakan tindakan menganalisis situasi dan menghasilkan solusi yang masuk akal. Keterampilan berpikir logis itu penting karena dapat membantu bernalar melalui keputusan penting, memecahkan masalah, menghasilkan ide-ide kreatif, dan menetapkan tujuan semuanya diperlukan untuk mengembangkan karier di dunia kerja atau ingin memajukan karir. Pada intinya, keterampilan ini membantu orang berkomunikasi dan berkolaborasi, mengembangkan dan berbagi konten digital, dan memecahkan masalah di dunia kerja di mana saja.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, para penulis mengusulkan untuk PT Adaro Energy Tbk untuk memperluas bisnis menjadi lebih besar dengan ekspansi ke negara negara lain salah satunya India. Dengan metode *Foreign Direct Investment* dan ekspor batubara tujuan agar memasuki pasar internasional. Melakukan manajemen segala resiko yang kemungkinan terjadi dan meningkatkan manajemen yang lebih produktif. Ini sangat berpengaruh dengan mungkin memimpin para pekerja, dan lebih banyak lagi fokus pada sumber daya manusia dengan kompensasi kenaikan seperti yang ditunjukkan oleh kapasitas dan kemampuan dimiliki oleh pekerja, untuk menumbuhkan kemajuan, dan juga sedikit menurunkan biaya operasional pertambangan sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Referensi :

- Aryal, J. P., Sapkota, T. B., Rahut, D. B., Marenya, P., & Stirling, C. M. (2021). Climate Risks and Adaptation Strategies of Farmers in East Africa and South Asia. *Scientific Reports*, 11(1), 1-14.
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017). *International Business*. Pearson.
- Edwards, T., Schnyder, G., & Fortwengel, J. (2019). Mapping the Impact of Home-and Host-Country Institutions On Human Resource Management in Emerging Market Multinational Companies: A conceptual framework. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 531-544.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A Strategic Framework For Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50.
- Huang, S. S., & Crofts, J. (2019). Relationships Between Hofstede's Cultural Dimensions and Tourist Satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism Management*, 72, 232-241.
- Müller, M., & Kubátová, J. (2021). Existential Values and Insights in Western and Eastern Management: Approaches to Managerial Self-Development. *Philosophy of Management*, 1-25.
- Nadeem, S., & Sully De Luque, M. F. (2020). Developing An Understanding of the Human Resource (HR) Complexities in Pakistan With A GLOBE Cultural Lens. *Journal of Management and Organization*, 26(4), 483-501. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.79>
- Ogedengbe, F. A. (2021). Management of Educational Organization: The Effectiveness of Soft Skill on Rejuvenating Education Curriculum. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 6(1), 15-37.
- Srivastava, S., Singh, S., & Dhir, S. (2020). Culture and International Business Research: A Review and Research Agenda. *International Business Review*, 29(4), 101709.
- Tang, R. W., & Buckley, P. J. (2020). Host Country Risk and Foreign Ownership Strategy: Meta-Analysis and Theory on the Moderating Role of Home Country Institutions. *International Business Review*, 29(4), 101666.
- Vătămănescu, E., Alexandru, V., Mitan, A., & Dabija, D. (2020). From the Deliberate Managerial Strategy Towards International Business Performance: A Psychic Distance Vs. Global Mindset Approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(2), 374-387.